

**Anna Góral**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

e-mail: anna.goral@uj.edu.pl

**Ewa Bogacz-Wojtanowska**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

e-mail: ewa.bogacz-wojtanowska@uj.edu.pl

# Humanistyczny wymiar praktyki zarządzania projektami. Studium przypadku Światowych Dni Młodzieży (Kraków 2016)

Abstract

## Humanistic Dimension of Project Management Practice. A Case Study of the World Youth Day (Cracow 2016)

The text attempts to reflect on the project management practices from the humanistic perspective. The subject of consideration involved the World Youth Day (WYD) project, which took place in Cracow in July 2016. In the paper, the World Youth Day is shown as an example of a mass-scale organizational event, which required the people involved to have advanced management skills and the knowledge of methodologies and various tools necessary to manage large projects. Attention, however, was focused on the role that these people and their related values such as faith, emotions, pride, hopes, and dreams played in the management of this project. Thus, the research problem formulated in the paper investigated how the values of the people co-creating the WYD events impacted the effective and timely implementation of the project and its goals.

**Keywords:** World Youth Day, project management, humanistic management, individual project stakeholders

**Słowa kluczowe:** Światowe Dni Młodzieży, zarządzanie projektem, zarządzanie humanistyczne, interesariusze indywidualni projektu

## 1. Wprowadzenie

Przyjmuje się, że projekty *de facto* obecne są w rzeczywistości organizacyjnej „od zawsze”. Niemniej można zauważyć, że dopiero w ostatnich latach znacząco wzrosła świadomość ich obecności oraz specyfiki w organizacjach, bez względu na profil i obszar zainteresowań organizacji [Rapior 2017]. Jednocześnie widoczna jest tendencja do inicjowania coraz to nowszych przedsięwzięć o charakterze projektowym w organizacjach. Zwraca się uwagę, że proces projektyzacji w dużej mierze polega na zastępowaniu powtarzalnych działań projektami oraz promowaniu projektowego podejścia do rozwiązywania problemów organizacyjnych [Midler 1995, Praweńska-Skrzypek, Jałocha 2014]. Z biegiem czasu badacze zaczęli zauważać, że projekty „kolonizują” różnorodne, coraz to nowsze aspekty życia, nie tylko organizacyjnego [Cicmil, Lindgren, Packendorff 2016]. Podkreślano, że fenomen ten może być opisywany jako projektyzacja organizacyjna, ale także projektyzacja społeczna [Maylor et al. 2006: 66]. Pojęcia takie jak „Prince2”, „interesariusze”, „kamienie milowe” czy „deadline’y” na stałe weszły do słowników i są powszechnym elementem codziennych konwersacji [Szreder 2016, Ćwikła, Jałocha 2017]. Niemniej warto zwrócić uwagę, że procesy te przejawiają się nie tylko w stosowanym na co dzień języku w organizacjach, ale również w reorganizacji praktyk i struktur organizacyjnych oraz we wprowadzaniu coraz to nowszych metodyk i narzędzi zarządzania przedsięwzięciami o charakterze czasowym [Ćwikła 2016]. Co prawda uświadomienie sobie obecności i upowszechnienie praktyk projektowych dało impuls do powstawania w organizacjach licznych niezależnych działań, tym samym stymulując je do rozwoju, równolegle doprowadziło jednak do zainicjowania wyraźnie zauważalnych procesów mechanizacji, rutynizacji oraz formalizacji pracy w organizacjach [Szreder 2016]. Wynikało to z konieczności wprowadzania harmonogramów, budżetów, wskaźników, rejestrów ryzyk, analiz interesariuszy oraz ich stałej weryfikacji. Narzędzia te, ułatwiające kontrolę działań, ze względu na łatwość ich ewaluacji szybko stały się podstawowymi kryteriami refleksji oraz oceny rezultatów projektu, o czym świadczą przede wszystkim praktyki organizacji odpowiedzialnych za finansowanie projektów, między innymi Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, będącego jednym z głównych grantodawców w obszarze kultury. W naszym przekonaniu praktyka ta przyczyniła się do powstania tendencji postrzegania i oceny projektów przez pryzmat stosowanych metod i narzędzi zarządzania, algorytmów i ilościowych wskaźników, marginalizując typowo jakościowe i humanistyczne kryteria oceny pokazujące ich faktyczny wpływ na proces realizacji projektu, odbiorców i inicjowaną przez projekt zmianę społeczną.

W naszym opracowaniu pragniemy skupić się jednak na innym, bardziej humanistycznym wymiarze refleksji nad praktyką zarządzania projektami, poprzez skoncentrowanie uwagi na ludziach zaangażowanych w realizację projektów. Jako przedmiot swoich rozważań wybrałyśmy projekt Światowych Dni Młodzieży

(ŚDM), które odbyły się w lipcu 2016 roku w Krakowie. Przedsięwzięcie to można określić mianem jednego z największych projektów międzynarodowych, które miały miejsce w Polsce. Ze względu na swoją złożoność logistyczną wielokrotnie, zwłaszcza w mediach, porównywane były do takich przedsięwzięć jak Mistrzostwa Europy w piłce nożnej „Euro 2012”, organizowanych przez Polskę i Ukrainę. Głębsza analiza zjawiska pozwala jednak twierdzić, że ŚDM były przedsięwzięciem nieporównywalnie większym i – ze względu na specyfikę samego wydarzenia oraz jego uczestników – wymagały skoordynowania wysiłków organizacyjnych różnych podmiotów i środowisk. Co prawda projekt ten kilkakrotnie był przedmiotem refleksji ze strony badaczy, jednak skupiali się oni przede wszystkim na jego religijnym wymiarze, analizowanym często między innymi przez pryzmat wskaźników dotyczących wzrostu liczby wiernych w Kościele katolickim [Regino 2002, Rymarz 2007, Mason 2010, Bogacz-Wojtanowska, Gawel, Góral (red.) 2016].

W tym opracowaniu, z perspektywy nauk o zarządzaniu, pokażemy Światowe Dni Młodzieży jako bardzo duże wydarzenie, które wymaga od realizujących je osób zaawansowanych umiejętności zarządczych, znajomości metodyk i różnych narzędzi adekwatnych do kierowania dużymi projektami. Uwagę skupimy jednak na roli, jaką w zarządzaniu projektem odegrali ludzie, wyznawane przez nich wartości i związane z nimi motywacje.

Artykuł ma charakter empiryczny i skonstruowany jest w następujący sposób: po wprowadzeniu autorki przedstawiają pytania badawcze oraz metodykę zrealizowanych badań, a także charakteryzują wybrane metody i procedurę analizy i interpretacji danych. Dalsza część tekstu, o charakterze empirycznym, jest prezentacją wyników badań prowadzonych nad wydarzeniem, jakim były ŚDM. Artykuł kończy się podsumowaniem oraz przedstawieniem głównych wniosków płynących z badań.

## 2. Metodologia badań

Przyjawszy za punkt wyjścia dla naszych rozważań nurt humanistyczny w naukach o zarządzaniu [Pirson, Turnbull 2011, Kociatkiewicz, Kostera 2013, Pirson 2017], przedmiotem naszego zainteresowania uczyniliśmy rolę, jaką w zarządzaniu projektem odgrywają ludzie, ich motywacje, a także – co zostało zidentyfikowane w toku badań – ważne z ich perspektywy wartości, takie jak wiara, poczucie przynależności i dumy, wzajemny szacunek i tolerancja. W swoich badaniach skupiliśmy się na analizie doświadczenia człowieka zaangażowanego w realizację projektu, jego uczuciach, percepcji przedsięwzięcia i motywacji do udziału w nim [Kostera 2014] oraz na wartości związków między ludźmi i poczuciu przynależności w budowaniu sukcesu organizacji i realizowanych przez nią działań [Kostera 2015]. Dodatkowo za ramę teoretyczną służyły nam opracowania podejmujące kwestię motywacji wolontariuszy do pracy na rzecz innych [Gil et al. 1998]. Wykorzystałyśmy także

teorię interesariuszy [Ackermann, Eden 2011], zarządzania interesariuszami oraz zarządzania interesariuszami w projekcie [Freeman, Reed 1983, Freeman 1984, Cleland 1986, Bryson, Cunningham, Lokkesmoe 2003], jak również koncepcje uwzględniające w zarządzaniu projektami zaangażowanie interesariuszy oraz specjalnych jednostek powołanych na potrzeby projektu jako istotnych czynników ich powodzenia [Locatelli et al. 2017].

Postawiliśmy następujące pytania badawcze:

1. Jak z perspektywy zarządzania projektami przygotowano ŚDM w Krakowie?
2. Jakie wartości i motywacje przyświecały uczestnikom ŚDM, którzy brali udział w organizacji projektu i byli zaangażowani w jego powodzenie?
3. Jakie działania wpływające na skuteczną realizację projektu, czyli jego terminowe zakończenie i zrealizowanie celów, podejmowali jego interesariusze?

Przez uczestników projektu zaangażowanych w jego realizację rozumiemy interesariuszy indywidualnych, czyli (1) wolontariuszy i (2) gospodarzy przyjmujących pielgrzymów w swoich domach, jak również (3) przedstawicieli instytucji i organizacji pozarządowych zaangażowanych w ŚDM. Przyjęta kategoryzacja interesariuszy była inspirowana podziałem dokonany przez organizatorów projektu, którzy taką właśnie nomenklaturą posługiwali się w odniesieniu do osób i organizacji partnerskich zaangażowanych w realizację projektu.

Dla realizacji problemu badawczego wybrałyśmy metodę pojedynczego studium przypadku, którego obszarem badawczym uczyniłyśmy projekt ŚDM 2016 – jeden z największych projektów globalnych ostatnich lat, a zarazem część jednego z najważniejszych programów Kościoła katolickiego, jakim są Światowe Dni Młodzieży. Jednocześnie starałyśmy się cały czas pamiętać, że celem studium przypadku nie jest przedstawienie świata, lecz przypadku [Stake 2005].

Badania zrealizowane w ramach studium obejmowały:

- a) Analizę danych zastanych, w szczególności dostępnych danych statystycznych (dane organizatorów ŚDM 2016 – statystyki rejestracyjne) oraz dokumentów dotyczących procedur, projektów i działań instytucji publicznych i organizacji pozarządowych w obszarze ŚDM 2016 (założenia, elementy polityki miasta, województwa, dokumenty wewnętrzne organizatora).
- b) Wywiady z interesariuszami projektu, w tym:
  - 1) 368 wywiadów częściowo skategoryzowanych z pielgrzymami z całego świata podczas trzech ostatnich dni ŚDM – oznaczonych w tekście W-numer wywiadu;
  - 2) 50 *elite interviews* z przedstawicielami podmiotów, które współuczestniczyły w organizacji ŚDM 2016, w tym: z organizatorami ze strony Kościoła katolickiego (parafie), przedstawicielami władz miast i gmin, województwa i innych instytucji publicznych, przedstawicielami instytucji pozarządowych (przeprowadzone cztery miesiące po zakończeniu projektu) – oznaczonych w tekście WI-numer wywiadu;

- 3) 50 wywiadów pogłębionych z osobami przyjmującymi (przeprowadzonych cztery miesiące po zakończeniu projektu) – oznaczonych w tekście WG-numer wywiadu;
- 4) 100 wywiadów standaryzowanych z przedsiębiorcami obsługującymi pielgrzymów (przeprowadzonych cztery miesiące po zakończeniu projektu) – oznaczonych w tekście WP-numer wywiadu.

Zebrany materiał badawczy został poddany analizie jakościowej polegającej na wielokrotnym czytaniu każdego dokumentu i wywiadu, wraz ze stopniową kategoryzacją danych oraz ich porównywaniem. Procedowano w następujący sposób:

- a) Opracowano i skategoryzowano wszystkie dokumenty odnoszące się do organizacji ŚDM pozyskane przy analizie *desk research*. Następnie wybrałyśmy i zestawiliśmy te kategorie, które odnosiły się do praktyk zarządzania projektem ŚDM i zaangażowania interesariuszy.
- b) Dokonano analizy mediów społecznościowych oraz wybranych mediów tradycyjnych pod kątem organizacji wydarzeń ŚDM i sporządzono notatki z wypowiedzi medialnych.
- c) Przygotowano transkrypcje wszystkich wywiadów pogłębionych, również częściowo skategoryzowanych. Stworzono bazy danych z wypowiedziami respondentów: pielgrzymów, gospodarzy przyjmujących pielgrzymów, przedsiębiorców i przedstawicieli różnych organizacji, które obsługiwały ŚDM. Wybrałyśmy do analizy te kategorie i wypowiedzi, które odnosiły się do organizacji projektu ŚDM oraz zaangażowania interesariuszy.
- d) Po zebraniu zestawień z dokumentów organizacyjnych ŚDM, sporządzeniu notatek z analizy mediów i wybraniu wypowiedzi z baz danych przystąpiłyśmy do analizy jakościowej zebranego materiału. Był on przez nas wielokrotnie czytany i przetwarzany dla zbudowania spójnej narracji i całościowego obrazu udziału w projekcie interesariuszy indywidualnych, ich motywacji i wartości.

W niniejszym tekście wykorzystano szereg wywiadów, które zostały oznaczone w następujący sposób: numer odnosił się do zapisu w bazach danych (poszczególne badania), a skróty oznaczały: W – wywiad z pielgrzymem, WG – wywiad z gospodarzem, przyjmującym pielgrzymów, WP – wywiad z przedsiębiorcą.

Studium przypadku ŚDM 2016 opracowałyśmy w oparciu o paradygmat interpretatywno-symboliczny. Interpretatywne badanie zakłada bowiem, że świat jest społecznie skonstruowany, a zadaniem badacza jest pokazanie sposobów, w jaki ludzie go współtworzą [Kostera 1996: 36]. Procesowi badawczemu towarzyszyła zaś refleksyjność, będąca ciągłym procesem rozpatrywania i podejmowania dyskusji nad wrażeniami, opiniami, oficjalnymi dokumentami oraz wypowiedziami uczestników wydarzeń [Stake 2005].

### 3. Studium przypadku Światowych Dni Młodzieży 2016

#### 3.1. Podstawowe informacje o ŚDM

Na przełomie lipca i sierpnia 2016 roku w Krakowie odbyły się Światowe Dni Młodzieży – jeden z największych globalnych projektów Kościoła katolickiego, którego celem jest „wspólne przeżywanie wspólnoty Kościoła katolickiego” [„Oficjalna strona...”]. Przedsięwzięcie to od 1986 roku jest realizowane cyklicznie w różnych częściach świata. W Krakowie odbyła się XXXI edycja ŚDM. Odpowiedzialną za organizację jest Papieska Rada ds. Świeckich, działająca przy Watykanie. Za bezpośrednią realizację przygotowań do ŚDM w danym miejscu, w wymiarze organizacyjno-logistycznym i duchowym, odpowiada lokalny komitet organizacyjny [„Oficjalna strona...”]. Swój udział w wydarzeniu zarejestrowało 356.294 pielgrzymów, przy czym w wieńczącej ŚDM Mszy Posłania uczestniczyło, wedle różnych szacunków, około 1,5 mln osób. Uroczystości wspierało 20 tys. wolontariuszy. Całkowity koszt organizacji ŚDM w Krakowie wyniósł 200.612.193 zł [Bogacz-Wojtanowska, Gawęł, Góral (red.) 2016]. Światowe Dni Młodzieży w Krakowie były zespołem wydarzeń podzielonych na trzy części, typowym dla każdego ŚDM: Dni w Diecezjach, kiedy młodzież przebywała na terenie całego kraju; Wydarzenia Centralne, czyli tygodniowy pobyt młodzieży w Krakowie; spotkania z papieżem podczas ostatnich dni Wydarzeń Centralnych.

#### 3.2. Zarządzanie projektem ŚDM – procesy i procedury

Aby odpowiedzieć na pierwsze z postawionych pytań badawczych („Jak z perspektywy zarządzania projektami przygotowano ŚDM w Krakowie?”), można stwierdzić, że realizacja ŚDM jest przykładem procesu zarządzania megaprojektem [Flyvbjerg 2014]. Dotychczasowa praktyka organizacji ŚDM w różnych miejscach świata dowiodła, że osiągnięcie głównego celu ŚDM, czyli „wspólnego przeżywania wspólnoty Kościoła katolickiego” [„Oficjalna strona...”], wymaga mobilizacji wielu zasobów oraz organizacji i osób je dostarczających, co ma w pełni umożliwić uczestnikom udział w wydarzeniu, nie tylko w wymiarze logistycznym, odnoszącym się do takich kwestii jak transport, noclegi czy wyżywienie, ale także w wymiarze duchowym, poprzez możliwie pełne wspólne przeżywanie wiary. Z takim samym procesem mieliśmy do czynienia również w Krakowie.

Kilkudziesięcioletnie doświadczenie w organizacji ŚDM niewątpliwie spowodowało, że podczas realizacji tego projektu w Krakowie w 2016 roku sięgnięto do wielu już wcześniej wypracowanych i sprawdzonych metod zarządzania projektami. Rozwijająca się formuła ŚDM – od projektu dwudniowego, jakim były pierwsze ŚDM w Rzymie 1985, do złożonego megaprojektu [Flyvbjerg 2014] składającego



się z kilkuset różnych wydarzeń, co miało miejsce w przypadku Światowych Dni Młodzieży, które odbyły się w Krakowie w 2016 roku – wymogła na organizatorach wdrażanie coraz to nowszych metod zarządzania programem oraz poszczególnymi projektami ŚDM, a także rozwój metod już istniejących.

Organizatorem Światowych Dni Młodzieży 2016 w Krakowie była Archidiecezja Krakowska, która utworzyła archidiecezjalny Komitet Organizacyjny ŚDM, zawiązany wyłącznie na czas przygotowań i trwania ŚDM 2016. Składał się on z reprezentantów diecezji gospodarza i Konferencji Episkopatu Polski, którym przewodniczył biskup miejsca [„Oficjalna strona...”].

Struktury organizacyjne ŚDM 2016 miały wyraźnie sformalizowany charakter – rozporządzeniem archidiecezji w poszczególnych parafiach i innych jednostkach organizacyjnych Kościoła katolickiego utworzone zostały komitety organizacyjne, a w samym archidiecezjalnym Komitecie Organizacyjnym ŚDM funkcjonowała komórka odpowiedzialna za koordynację współpracy z nimi. Funkcjonowanie struktur regulowały regulaminy, wytyczne i zalecenia opracowane przez Komitet Organizacyjny ŚDM 2016. Dodatkowo nad pracami organizatorów czuwał swoisty komitet sterujący, którego rolę pełniła Papieska Rada ds. Świeckich działająca w Watykanie, odpowiedzialna między innymi za organizację wizyt studyjnych dla organizatorów, gromadzenie dokumentacji, kontrolę postępów w pracach projektowych i jakości realizowanych działań.

Realizację projektu ściśle regulował harmonogram ustalony na trzydzieści sześć miesięcy, którego datę początkową stanowił moment ogłoszenia przez papieża wyboru Krakowa na miejsce organizacji ŚDM 2016, a zakończenia – miesiąc publikacji raportu podsumowującego organizację wydarzenia (grudzień 2016). Proces realizacji projektu regulowały wyznaczane przez Papieską Radę ds. Świeckich kamienie milowe, które pozwalały na regularny monitoring postępów w realizacji projektu. Kamienie te dotyczyły między innymi wyboru daty dziennej kolejnych ŚDM, miejsca konkretnych wydarzeń czy uruchomienia systemu rejestracji grup.

Ważny obszar działania w ramach projektu ŚDM 2016 stanowiło zarządzanie relacjami z interesariuszami – podmiotami reprezentującymi różne sektory: publiczny, prywatny, pozarządowy, których zaangażowanie w projekt było kluczowe dla jego powodzenia. Procesy te wyznaczały wytyczne, regulaminy, a nawet regulacje prawne, takie jak uchwalona 18 marca 2016 roku specustawa<sup>1</sup>, które miały zapewnić powodzenie przedsięwzięcia.

Zarządzaniu projektem stale towarzyszyły działania kontrolne i monitorujące postępy prac połączone z procesami zarządzania ryzykiem. Ich wynikiem były regularne opracowania i raporty pokazujące stan przygotowań do ŚDM, sporządzane

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 18 marca 2016 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z organizacją wizyty Jego Świątobliwości Papieża Franciszka w Rzeczypospolitej Polskiej oraz Światowych Dni Młodzieży – Kraków 2016, Dz.U. 2016, poz. 393 tekst jedn.

zarówno bezpośrednio przez Komitet Organizacyjny ŚDM, jak i przez partnerów, na przykład Miasto Kraków [Zespół zadaniowy... 2016], które określały procentowo skalę zrealizowanych działań, szczegółowo odnosiły się do zaangażowanych zasobów oraz w oparciu o różnorodne wyliczenia określały poziom realizacji zakładanych wskaźników realizacji projektu. Stały się one podstawą ewaluacji ŚDM 2016 po ich zakończeniu, a tym samym – głównymi kryteriami oceny rezultatów przedsięwzięcia przez samych organizatorów, jak i przez instytucje publiczne zaangażowane w projekt (Miasto Kraków, instytucje rządowe) oraz media, o czym świadczą opublikowane przez nie raporty i sprawozdania [Urząd Miasta Krakowa 2015, Seweryn et al. 2017, *Podsumowanie...*].

### 3.3. Zarządzanie projektem ŚDM – perspektywa interesariuszy

Skuteczne zarządzanie projektem, rozumiane jako umiejętność sięgnięcia i korzystania z charakterystycznych dla niego metod i narzędzi, było niezwykle ważne dla powodzenia ŚDM, jednakże badacze zarządzania projektami wskazują, że aż 80% sukcesu projektu zależy nie od procesów i umiejętności korzystania z metod zarządzania projektami, a od tzw. czynnika ludzkiego [Project Management Institute 2008]. Warto podkreślić jednocześnie, że – na co zwraca uwagę Cooke-Davies – ludzie rzadko są postrzegani jako bezpośredni sprawcy powodzenia projektu, mimo iż to oni odpowiadają za procesy i systemy zarządzania projektami [Cooke-Davies 2002]. Dlatego – co pokazało też przeprowadzone przez nas badanie – niezwykle ważnym w procesie realizacji projektu jest zwrócenie uwagi na człowieka w projekcie. Tym samym, odpowiadając na drugie i trzecie z postawionych pytań badawczych („Jakie wartości i motywacje przyświecały uczestnikom ŚDM, którzy brali udział w organizacji projektu i byli zaangażowani w jego powodzenie?” oraz „Jakie działania wpływające na skuteczną realizację projektu, czyli jego terminowe zakończenie i zrealizowanie celów, podejmowali jego interesariusze?”), można stwierdzić, iż przypadek ŚDM 2016 wyraźnie dowodzi, że najważniejszą rolę w powodzeniu projektu odegrali ludzie, ich motywacje oraz zaangażowanie, które miały bezpośredni wpływ na procesy zarządzania tym projektem. W analizie przyjrzałyśmy się bliżej następującym uczestniczącym w projekcie grupom interesariuszy: (1) wolontariuszom oraz (2) gospodarzom i (3) przedstawicielom organizacji, które zaangażowane były w realizację oferty kulturalnej, turystycznej i promocyjnej przeznaczonej dla pielgrzymów.



## a. Wolontariusze

Praca Komitetu Organizacyjnego ŚDM oraz praktycznie wszystkich utworzonych na potrzeby projektu struktur organizacyjnych oparta była o pracę wolontariuszy. W organizację ŚDM zaangażowali się: wolontariusze krajowi i międzynarodowi długoterminowi (rok, pół roku, trzy miesiące przed ŚDM); wolontariusze krajowi i międzynarodowi krótkoterminowi (tydzień przed ŚDM i na czas trwania wydarzenia); wolontariusze diecezjalni i parafialni (długo- i krótkoterminowi).

W trakcie ŚDM pracowało łącznie 19 tys. wolontariuszy, w tym 4 tys. z 67 krajów świata, dalsze 8,5 tys. wolontariuszy z komitetów parafialnych w całej archidiecezji krakowskiej oraz 3 tys. ze wszystkich polskich diecezji [„Oficjalna strona..."]. W ramach ŚDM wolontariusze wykonywali zadania w różnych centrach realizacji projektu. Pierwszą grupę stanowili wolontariusze zaangażowani bezpośrednio w Komitecie Organizacyjnym ŚDM 2016 w Krakowie. Odpowiadali oni za logistykę pobytu uczestników, w tym pomoc na lotniskach, dworcach, parkingach, w miejscach zakwaterowania; prowadzili centra administracyjne, organizowali wydarzenia, również od strony merytorycznej, a także angażowali się w działania promocyjne i komunikacyjne.

Drugą grupę stanowili wolontariusze lokalnych komitetów parafialnych. Do ich obowiązków należały między innymi: pomoc w zakresie organizacji wydarzeń religijnych, służby porządkowej, współpracy ze służbami policyjnymi oraz personelem medycznym, przygotowanie i dystrybuowanie informacji oraz zaangażowanie we wszelkie inne formy wymagające obecności młodych ludzi [*Prezentacja...*].

Wśród wolontariuszy ŚDM główne motywacje wiązały się z poczuciem służby, chęcią wsparcia i pomocy w organizacji spotkania, pomagania pielgrzymom i innym uczestnikom w trakcie spotkań, mszy i pozostałych uroczystości. Czasem było to związane także z powtórным doświadczeniem tego wydarzenia, chęcią oddania czegoś dobrego innym, stania się częścią wspólnoty:

Jestem wolontariuszem i chciałam tutaj służyć ludziom. Oraz, by dzielić się z ludźmi innymi kulturami oraz doświadczeniem na temat Boga [W-312].

Zdarzało się też tak, że służba, chęć niesienia pomocy była równoległa ze świadomością posiadania pewnych kompetencji, przydatnych dla pielgrzymów i organizacji ŚDM, na przykład umiejętności posługiwania się językiem obcym czy znajomości miasta:

Umiem trochę mówić po polsku, pomyślałam sobie, że mogłabym pomóc w przyjęciu Francuzów tutaj, potłumaczyć [W-18].

Czasem chęć pomocy została także spowodowana apelem duszpasterza, organizacji katolickiej czy osób bliskich. Niekiedy to „wywołanie” było pośrednie, gdyż ktoś bliski był uczestnikiem ŚDM i wolontariusz chciał towarzyszyć w doświadczeniach i wydarzeniach z nimi związanych.

Poza poczuciem i chęcią służenia innym najważniejsze motywacje odnosiły się do różnorodnie opisywanej potrzeby religijnej. Niektórzy chcieli uczestniczyć w programie ŚDM, inni wskazywali motywacje związane z pogłębieniem wiary, jak również jej manifestacją. Ważne było także duchowe przeżycie, uczestnictwo, integracja z innymi wiernymi, jak też powrót do Kościoła i korzeni, odnowienie wiary i moralne zobowiązanie do uczestnictwa w najważniejszym katolickim wydarzeniu.

## b. Gospodarze przyjmujący pielgrzymów

Ważnym – zarówno w fazie przygotowań, jak i realizacji – partnerem w organizacji ŚDM byli wszyscy Polacy, którzy zdecydowali się przyjąć pielgrzymów w swoich domach. Liczbę zaangażowanych gospodarzy szacuje się na 120–200 tys. Ich udział w realizacji projektu ŚDM 2016 był dobrowolny.

Formalna deklaracja zaangażowania w projekt wiązała się z przestrzeganiem zasad wyznaczonych przez Komitet Organizacyjny ŚDM i opisanych w przygotowanych poradnikach dla gospodarzy; obejmowała przyjęcie pielgrzymów do domów i przygotowanie dla nich śniadania. Okazało się, że faktyczne zaangażowanie gospodarzy było dużo większe i wynikało z głębszych pobudek, co zaowocowało powodzeniem całego przedsięwzięcia. Często podwozili oni pielgrzymów własnymi samochodami na miejsca zbiórek, przygotowywali dodatkowy prowiant, pokazywali okolicę, udzielali wszelkich informacji. Goszczenie pielgrzymów wielokrotnie wiązało się dla nich z koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów, ale – co warto podkreślić – żaden z badanych nie traktował tego jako negatywnego aspektu organizacyjnego, a raczej postrzegał jako rzecz naturalną, wynikającą z dobrowolnej decyzji o zaangażowaniu się w przedsięwzięcie.

Poczynając od tego, że jestem ze Śląska, a tam gościnność jest na najwyższym poziomie, to na pewno wycieczki. Zaczniemy bardziej kulturalnie... Na pewno były wycieczki, na pewno było na początku trochę gościnnej wódeczki z chlebkiem... Staraliśmy się jakoś strasznie, żeby ich przyjąć. W ogóle każdy dostał od nas prezent, taki regionalny, taką paczkę dostał. Oni byli mega zszokowani. I sam fakt w ogóle, że zwiedzaliśmy to wszystko razem, było takim poświęceniem czasu, nie? Nie tylko, że gościmy ich i „idźcie sobie dale”, tylko też to, że poświęciliśmy czas, sprawiło, że byliśmy jakoś tak... jedno. Razem [WG-16].

Gospodarze w różny sposób starali się przygotować do wydarzeń ŚDM, w szczególności poprzez zorganizowanie noclegu w domu lub mieszkaniu. Czasami, aby

właściwie ugościć pielgrzymów, przeprowadzano remonty oraz reorganizowano prowadzony dotąd rytm dnia. Większość gospodarzy częstowała pielgrzymów domowymi posiłkami, dbając o ich odpowiedni dobór i swobodę w dostępie do produktów spożywczych. Niektórzy gospodarze przygotowywali się także na tę okazję, ucząc się języka oraz zdobywając wiedzę o kulturze i zwyczajach przyjmowanych gości. Ponadto niektórzy urozmaicali czas pobytu pielgrzymów przygotowanymi rozrywkami.

Motywacje przyjęcia pielgrzymów we własnych domach i chęć zaangażowania się w działania ŚDM były różne wśród badanych gospodarzy. Wskazywano przede wszystkim na kwestię poczucia wspólnoty, bycia chrześcijaninem i wynikające z tego poczucie pewnego obowiązku, zobowiązanie, które trzeba wypełnić:

Znaczy chęcią wzięcia udziału w tej właśnie wspólnocie kościoła, więc, no, jak gdyby jesteśmy chrześcijanami i myślę, że to trudno powiedzieć – poczucie obowiązku, bo chcieliśmy to zrobić. Nie tak, że musimy, no więc wypada [WG-5].

Inni podkreślali raczej chęć niesienia pomocy, szczególnie młodym ludziom. Empatycznie wyobrażano sobie, że będą mieć kłopoty z odnalezieniem się w obcym dla nich kraju. Inni twierdzili, że chęć pomocy wynika z posiadanych warunków lokalowych i znajomości języka obcego. Byli też i tacy, którzy wierzyli we wzajemność: oni pomagają, a kiedyś otrzymają pomoc. Ta idea wzajemności, różnie pojmowana, pojawiała się stosunkowo często w wypowiedziach gospodarzy. Szczególną grupę stanowili ci gospodarze, którzy kiedyś doświadczyli gościnności i schronienia za granicą. Byli obdarzeni gością, zaufaniem, wsparciem, a w związku z tym za naturalny odruch uznawali udzielenie gościny. Ten odruch wzajemności był także związany z pielgrzymkami i pielgrzymowaniem gospodarzy. Duża grupa badanych miała własne doświadczenia pielgrzymowania; wspominali troskę i wsparcie gospodarzy na swojej drodze, dzięki czemu postanawiali, że muszą uczynić to samo. Niektórzy podkreślali doświadczenia własne, własnej rodziny, inni zwracali uwagę na pielgrzymowanie własnych dzieci, za pomoc którym także chciano się odwdzielić. Jeszcze inni zwracali uwagę na potrzebę otwarcia na drugiego człowieka, której sami doświadczyli:

Tak jak wspomniałam, przeżycia z pielgrzymek. Sami uczestniczyliśmy w pielgrzymkach pieszych i nocowaliśmy po drodze u różnych gospodarzy, więc jak było hasło Światowe Dni Młodzieży i że przyjmujemy pielgrzymów – [to] nie było się nad czym zastanawiać [WG-21].

Pojawiająca się w wielu wypadkach kwestia rodziny i decyzji o przyjęciu pielgrzymów miała także silny wyraz motywacyjny. W przypadku wielu motywacji gospodarzy istotne były bowiem wspólne rodzinne decyzje wynikające z bycia we wspólnocie parafialnej, posiadania takich, a nie innych przekonań i wartości

związanych z wyznawaną wiarą katolicką, jak również chęci pokazania Polski i lokalnej kultury. Niektórzy podkreślali także, że niebagatelną rolę odgrywały dzieci, które uczestniczyły w różnych typach wolontariatu, jak również były zaangażowane w przygotowania w ramach ŚDM.

### c. Przedstawiciele zaangażowanych w organizację instytucji i organizacji pozarządowych

Poza gospodarzami i wolontariuszami w organizację ŚDM zaangażowali się przedstawiciele organizacji publicznych (głównie instytucji kultury), prywatnych, pozarządowych, a także grupy nieformalne. Głównym obszarem ich zaangażowania była oferta kulturalna i turystyczna dostępna dla uczestników ŚDM. W efekcie w całej Polsce dla tych ludzi zorganizowano kilkaset różnych wydarzeń promocyjnych, kulturalnych i artystycznych. Warto zwrócić uwagę, że wiele z owych przedsięwzięć realizowano bez dodatkowych środków, w oparciu o zaangażowanie mieszkańców i ich stowarzyszeń, na przykład festyny wiejskie połączone z prezentacjami kuchni regionalnej, występy zespołów. Część organizacji zdecydowała się na przygotowanie specjalnej oferty dla pielgrzymów:

Tak, była to specjalnie przygotowana oferta. Zwiedzanie bez przewodnika z racji tego, że chciało jak najwięcej osób zobaczyć muzeum. No i dzięki temu zwiedzający otrzymywali też foldery ułatwiające poruszanie się po wystawie, one były przygotowane w obcych językach [WI-17].

Zaangażowanie w realizację projektu ŚDM 2016 często wykraczało poza „formalny” zakres obowiązków przedstawicieli organizacji publicznych, jak również wymagało od nich kreatywności, umiejętności szybkiej reakcji na pojawiające się problemy i zmiany, chęci współpracy oraz otwartości:

Tak. Jak już mówiłam, z jednej strony było to przygotowanie Campusu Misericordiae (infrastruktura, stworzenie map dojścia, oznakowania, punkty informacyjne). Campus to miejsce stworzone w zasadzie od zera, więc naprawdę dużo tutaj naszej pracy i wysiłku włożonego w przygotowanie tego miejsca. Z drugiej koordynacja działań w zakresie przyjmowania pielgrzymów w parafiach na terenie naszej gminy. Organizowaliśmy spotkania, zapraszaliśmy rodziny do tego, aby przyjmowały pielgrzymów, zapewnialiśmy im pomoc naszych wolontariuszy z gminy, służb. Stworzyliśmy ulotki, informatory, centra informacji czynne całą dobę, gdzie każdy mógł zadzwonić w potrzebie. Były telefony, zgłoszenia. Komuś coś zaginęło, ktoś potrzebował transportu, raz osoba chora potrzebowała wózka inwalidzkiego, ktoś potrzebował pomocy w dotarciu na miejsce. Generalnie w te działania było zaangażowanych około 50 osób plus oczywiście rodziny. Samych Komitetów Parafialnych było 16 [WI-50].

Wśród badanych przedstawicieli organizacji po kulminacji ŚDM dominowała refleksja, że włączenie się w organizację tego wydarzenia było ich obowiązkiem, który wynikał z jednej strony z przekonania, że po prostu tak powinno się postąpić, a z drugiej wydarzenie to stało się wyjątkową okazją do pokazania Polaków i Polski w jak najlepszym świetle, chęci poznania nowych ludzi i poczucia odpowiedzialności za gości przybywających do Krakowa.

#### 4. Humanistyczny wymiar zarządzania projektem ŚDM 2016

Uwzględnienie humanistycznych czynników wpływających na skuteczność realizacji projektu, jakim były ŚDM 2016, powoduje, że refleksja nad procesem zarządzania tym przedsięwzięciem zyskuje zupełnie inny wymiar niż powszechnie przyjęty w obszarze zarządzania projektami. Warto odnieść się tu do kilku kwestii. Przede wszystkim w przypadku ŚDM zastosowano praktyki typowe dla zarządzania projektami, takie jak między innymi tworzenie specjalnych zespołów zarządzających, wyznaczanie kamieni milowych, a także harmonogramowanie, budżetowanie, sporządzanie analizy ryzyka, zarządzanie relacjami z interesariuszami czy ewaluacja projektu. To dowodzi, że ŚDM nie wyróżnia się na tle projektów realizowanych w innych obszarach tematycznych czy sektorach [Bogacz-Wojtanowska, Gaweł, Góral (red.) 2016, Fisher 2014, World Youth Day Co-ordination Authority 2009].

Jednocześnie obszarem odróżniającym ŚDM w Krakowie od innych projektów społecznych i kulturalnych był dobrowolny udział interesariuszy na tak dużą skalę. Należy zauważyć, że zaangażowanie interesariuszy, zwłaszcza zewnętrznych, jest zdaniem badaczy jednym z istotnych elementów powodzenia projektów [Locatelli et al. 2017]. Charakterystyczne dla ŚDM było zaangażowanie równolegle interesariuszy instytucjonalnych (przedsiębiorstwa, organizacje publiczne i pozarządowe) oraz indywidualnych (wolontariusze i gospodarze przyjmujący), przy czym, co istotne, bez pracy tych drugich ŚDM nie mogłyby się odbyć.

Po drugie w ramach ŚDM zbudowano rozległe, często samoorganizujące się relacje współdziałania interesariuszy ściśle związanych z Kościołem katolickim (parafie), ale także pozyskano udział, akceptację i zaangażowanie mieszkańców miasta (gospodarzy pielgrzymów), w którym odbywał się projekt. Wymagało to skutecznego zarządzania interesariuszami; generowania sieci współpracy nie tylko między poszczególnymi interesariuszami, lecz także między jednostkami specjalnymi powołanymi do realizacji projektu. Istotnym elementem zarządzania interesariuszami było silne motywowanie zespołu wolontariuszy przez organizatorów ŚDM 2016, zarówno przed, jak i po zakończeniu wydarzeń, a także indywidualne, wewnętrzne motywacje samych interesariuszy [Bogacz-Wojtanowska, Gaweł, Góral (red.) 2016].

Jednak istoty sukcesu projektu ŚDM nie stanowiło samo zaangażowanie interesariuszy, w postaci wolontariuszy, gospodarzy czy przedstawicieli instytucji

publicznych i organizacji pozarządowych, co jest typowe w procesach zarządzania projektami. Najważniejsze było przyjrzenie się i refleksja nad tym, co motywowało do wspólnego działania na rzecz ŚDM 2016, jak też sposób wykonywania zadań. Przede wszystkim wolontariusze i gospodarze byli zmotywowani takimi wartościami, jak poczucie służby, chęć pomocy innym oraz potrzeba religijna czy poczucie wspólnoty (w szczególności religijnej). Wartości te, o wyraźnie duchowym charakterze, napędzały interesariuszy projektu do działania. Silne więzi, które odczuwali z innymi uczestnikami projektowych wydarzeń, zbudowane były na określonych wzorcach, rytuałach oraz ideałach. Pomagały im zrozumieć zarówno sens swojego działania, jak i celowość funkcjonowania w ramach projektu, a także wzmocnić motywację do dalszej aktywności. Organizatorzy ŚDM 2016 dodatkowo podejmowali liczne działania organizatorskie, które miały na celu wzmacnianie pożądaných przez interesariuszy wzorców i rytuałów; między innymi chodzi o: ustanawianie patronów ŚDM 2016 – wzorców postępowania, organizację spotkań integracyjnych, promowanie aktywności oraz wzmacnianie przekazu dotyczącego duchowych korzyści płynących z zaangażowania w projekt religijny.

Ów sens wspólnego działania, wspólnoty z pielgrzymami posiadał także cechy *communitas*, czyli tego, co Edith Turner [2012] określała jako alternatywną w stosunku do realnie istniejących instytucję wspólnoty – wolną od charakterystycznej dla wspólnot ludzkich hierarchicznej struktury, za to przenikniętą intensywnym uczuciem więzi i przynależności wynikającej z udziału we wspólnie przeżywanym rytuale. Obrazuje to wypowiedź jednej z uczestniczek:

Dlatego, bo tam była taka niesamowita atmosfera. Tak niepowtarzalna, że to najbardziej się... zresztą wszyscy to chyba mogą potwierdzić uczestnicy, że to najbardziej zapadało w pamięć. Przede wszystkim... przede wszystkim zdumienie jak to jest, że mimo tak wielkich tłumów wszystko działa, wszystko jest w miarę dobrze zorganizowane, no i człowiek ma poczucie pełnego bezpieczeństwa też, i jedności. Poczucie wspólnoty. A poza tym jeszcze zapadł mi w pamięć taki obrazek, kiedy idziemy w pochodzie właśnie z całego świata osób... gdzieś tymi podkrakowskimi uliczkami, zbliżamy się do Brzegów no i tam miejscowi ludzie całymi rodzinami wychodzą przed swoje domostwa, żeby nas powitać, poczęstować ciastem, cukierkami, dzieci wybiegają... no w ogóle niesamowita rzecz i w upale jeszcze polewają nas wodą... [W-198]

W przypadku przedstawicieli instytucji czy organizacji zaangażowanych w organizację ŚDM istotna była dobrowolność, jak również skłonność do poświęcenia własnego czasu i energii dla powodzenia przydzielonych w ramach projektu zadań. W efekcie realizowano więcej aktywności, rozszerzono wachlarz usług, przy czym jako korzyści wskazywano głównie kwestie przynależności do wytworzonej podczas ŚDM wspólnoty uczestników wydarzenia, jak też poczucie dumy i przynależności.

W przypadku specyfiki projektu, jakim jest ŚDM, należy także dodać, że jego powodzenie jest ściśle związane z uczestnictwem pielgrzymów. Istotą bowiem ŚDM



są spotkania młodych katolików z całego świata, doświadczenie wspólnoty Kościoła katolickiego oraz wspólnotowe przeżywanie praktyk religijnych. Doświadczenia wszystkich edycji ŚDM, organizowanych w różnych miastach na świecie od 1985 roku, dowiodły, że każdorazowo uczestniczy w nich bardzo wiele osób [*Chronicle...*]. Liczba pielgrzymów stopniowo stała się także elementem powodzenia każdego ŚDM, gdyż statystyki uczestników stanowią jedną z najważniejszych informacji przekazywanych przez organizatorów. Średnio przez cały tydzień bierze w nich udział kilkaset tysięcy młodych ludzi. Im bliżej jednak do sobotniego czuwania z papieżem, tym bardziej liczba ta zbliża się do granicy miliona, a nawet ją przekracza. Największe dotychczasowe spotkania odbyły się w Manili na Filipinach (1995), gdzie udział wzięły ponad 4 miliony młodych, oraz w Rio de Janeiro w Brazylii (2013), gdzie na Copacabanie zgromadziły się ponad 3 miliony osób. W ŚDM w 2016 wzięło udział, według różnych szacunków, od 1,5 do 2,5 mln uczestników.

I wreszcie – w ramach poszukiwania humanistycznych czynników zarządzania projektem, jakim był ŚDM, należy także odnieść się do kwestii związanych z zarządzaniem humanistycznym, poprzez odwołanie się do takich zagadnień i wartości, jak rozwój człowieka, budowanie przynależności do wspólnoty poprzez przekazywanie idei i tradycji, stawianie człowieka w centrum uwagi oraz jego swobodę w organizacji. Perspektywa humanistyczna w badaniach organizacji (w tym także zarządzania projektami) ogniskuje się na analizie doświadczenia człowieka, jego uczuciach, percepcji i motywacji [Kostera 2014] oraz przypomina o wartości związków między ludźmi i poczuciu przynależności [Kostera 2015] – stąd specyfika wartości, do których odnosili się zaangażowani wolontariusze.

## 5. Podsumowanie

Literatura przedmiotu przedstawia różne czynniki, które decydują o powodzeniu projektów, wśród których wyróżnia się motywacje [Flyvbjerg 2014, Frey 2016], zaangażowanie interesariuszy i specjalnie powołanych jednostek organizacyjnych [Locatelli et al. 2017], spuściznę projektu [Preuss 2015, Prencipe, Tell 2001], a także czynniki typowo narzędziowe, do których zaliczyć można harmonogramowanie czy budżetowanie [Cooke-Davies 2002, Baker et al. 2008]. Jednocześnie przypadek projektu, jakim był ŚDM, dowodzi, że można wyróżnić dodatkowe, humanistyczne czynniki jego powodzenia. Zaliczyć należy do nich przede wszystkim liczbę uczestników zaangażowanych w wydarzenia projektowe, przy czym nie chodzi tutaj tylko o skalę, ale także o poziom zaangażowania w wydarzenia, związane z nim motywacje i procesy budowania wspólnoty przez jej członków. Drugi obszar sukcesu to udział interesariuszy w organizacji projektu. Ich zaangażowanie ma jednak specyficzny wymiar: przede wszystkim ma charakter dobrowolny i/lub jest realizowane na znacznie większą skalę niż założone umowami zakresy obowiązków.

Nasze badania pokazały, że motywacje wolontariuszy, gospodarzy oraz partnerów instytucjonalnych do zaangażowania w realizację projektu miały dwojaki charakter. Z jednej strony cechowały się typową instrumentalnością i odnosiły się do takich argumentów, jak chęć promowania Polski na arenie międzynarodowej czy usprawnienie logistyki wydarzenia (zapewnienie noclegów, komunikacji), a z drugiej strony miały podłoże społeczne i były związane z wyznawanymi przez uczestników projektu wartościami, a wynikały z chęci zaangażowania się w „coś większego”, z manifestowania swojej wiary, wzmocnienia poczucia dumy z bycia częścią wspólnoty Światowych Dni Młodzieży.

Przeprowadzone badania pozwoliły nam na refleksję, że postawienie człowieka w centrum zainteresowania praktyk zarządzania projektami zmienia optykę widzenia projektu ŚDM 2016. Z jednej strony miałyśmy bowiem do czynienia z wysoko zbiurokratyzowanym przedsięwzięciem, opartym o wyraźnie określone procesy i procedury, a z drugiej – z wydarzeniem, którego epicentrum stanowił człowiek i jego zaangażowanie, zwłaszcza w duchowym wymiarze. Świadomość tej zależności otwiera nowe pola do eksploracji naukowej na gruncie nauk o zarządzaniu i poprzez przeniesienie punktu zainteresowania badaczy z procesów i procedur – stanowiących obecnie czynnik dominujący w praktyce – na człowieka, jego wpływ na projekty, w które się angażuje, oraz oddziaływanie projektów na ludzi.

## Bibliografia

- [b.a.], *Prezentacja przygotowana przez Komitet Organizacyjny ŚDM dla parafii*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://www.parafia-swiatniki.cal.pl/prezentacjaŚDM14.pdf> [odczyt: 9 czerwca 2018].
- [sdmrzeszow.pl/wp-content/uploads/2014/10/PrezentacjaInformacyjna.ppt](http://sdmrzeszow.pl/wp-content/uploads/2014/10/PrezentacjaInformacyjna.ppt)
- [b.a.] (2016), *Podsumowanie Światowych Dni Młodzieży*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://archive.krakow2016.com/podsumowanie-swiatowych-dni-mlodziezy.html> [odczyt: 9 czerwca 2018].
- [b.a.] (2016), *Sukces organizacyjny ŚDM*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://krakow.tvp.pl/27403009/sukces-organizacyjny-ŚDM> [odczyt: 9 czerwca 2018].
- [b.a.] [b.d.], *Chronicle of World Youth Days*, [dok. elektr.], dostęp online: [http://www.vatican.va/gmg/documents/gmg\\_chronicle-wyd\\_20020325\\_en.html](http://www.vatican.va/gmg/documents/gmg_chronicle-wyd_20020325_en.html) [odczyt: 9 czerwca 2018].
- „Oficjalna strona internetowa Komitetu Organizacyjnego ŚDM 2016”, [dok. elektr.], dostęp online: <http://krakow2016.com> [odczyt: 9 czerwca 2018].
- Ackermann F., Eden C. (2011), *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*, „Long Range Planning”, Vol. 44, Issue 3, 179–196.
- Baker B. et al. (2008), *Factors Affecting Project Success*, Newtown Square (PA): Project Management Institute.

- Bogacz-Wojtanowska E., Gawęł Ł., Góral A. (red.) (2016), *Światowe Dni Młodzieży 2016 jako fenomen społeczny, kulturowy i religijny*, Kraków: Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski.
- Bryson J.M., Cunningham G.L., Lokkesmoe K.J. (2003), *What to Do when Stakeholders Matter: The Case of Problem Formulation for the African American Men Project of Hennepin County, Minnesota*, „Public Administration Review”, Vol. 62, Issue 5, 568–584.
- Cicmil S., Lindgren M., Packendorff J. (2016), *The Project (Management) Discourse and Its Consequences: on Vulnerability and Unsustainability in Project-based Work*, „New Technology, Work & Employment”, Vol. 31, Issue 1, 58–76.
- Cleland D.I. (1986), *Project Stakeholder Management*, „Project Management Journal”, Vol. 17, Issue 4, 36–44.
- Cooke-Davies T. (2002), *The “Real” Success Factors on Projects*, „International Journal of Project Management”, Vol. 20, Issue 3, 185–190.
- Ćwikła M. (2016), *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*, Kraków: Attyka.
- Ćwikła M., Jałocha B. (2017), *Addicted to Projects: Cultural Policies in Times of Projectification*, [dok. elektr.], dostęp online: [https://irspm2017.exordo.com/files/papers/528/final\\_draft/Addicted\\_to\\_projects\\_fin.pdf](https://irspm2017.exordo.com/files/papers/528/final_draft/Addicted_to_projects_fin.pdf) [odczyt: 9 czerwca 2018].
- Fisher A. (2014), *Effects of World Youth Days and Australian Catholic Youth Festivals*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://www.xt3.com/library/download.php?id=17387> [odczyt: 9 czerwca 2018].
- Flyvbjerg B. (2014), *What You Should Know about Megaprojects and why: An Overview*, „Project Management Journal”, Vol. 45, Issue 2, 6–19.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Freeman R.E., Reed D. (1983), *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review”, Vol. 25, Issue 3, 88–106.
- Frey T. (2016), *Megaprojects set to explode to 24% of global GDP within a decade*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://futuristspeaker.com/business-trends/megaprojects-set-to-explode-to-24-of-global-gdp-within-a-decade/> [odczyt: 9 czerwca 2018].
- Gil C.E., Snyder M., Stukas A. (1998), *Volunteers’ Motivations: Findings from a National Survey*, Washington, D.C.: Aspen Institute, Nonprofit Sector Research Fund.
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (2013), *Zarządzanie humanistyczne: zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, tom 11, nr 4, 9–19.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera M. (2014), *O przedsiębiorczości historie niezwykle: Studia przypadku z przedsiębiorczości humanistycznej*, Warszawa: Difin.
- Kostera M. (2015), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa: Sedno.
- Locatelli G. et al. (2017), *The Successful Delivery of Megaprojects: A Novel Research Method*, „Project Management Journal”, Vol. 48, Issue 5, 78–94.
- Lundin R.A. (2016), *Project Society: Paths and Challenges*, „Project Management Journal”, Vol. 47, Issue 4, 7–15.

- Mason M. (2010), *World Youth Day 2008: What Did We Gain? What Did We Learn?*, „Australasian Catholic Record”, Vol. 87, No. 3, 334–348.
- Maylor H. et al. (2006), *From Projectification to Programmification*, „International Journal of Project Management”, Vol. 24, Issue 8, 663–674.
- Midler Ch. (1995), *Projectification of the Firm: The Renault Case*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 11, Issue 4, 363–375.
- Pirson M. (2017), *Better Stories Needed: How Meaningful Narratives can Transform the World*, „Humanistic Management Journal”, Vol. 2, Issue 1, 1–6.
- Pirson M., Turnbull S. (2011), *Toward a More Humanistic Governance Model: Network Governance Structures*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 99, Issue 1, 101–114.
- Prawelska-Skrzypiek G., Jałocha B. (2014), *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3(27), 273–284.
- Prencipe A., Tell F. (2001), *Inter-project Learning: Processes and Outcomes of Knowledge Codification in Project-based Firms*, „Research Policy”, Vol. 30, Issue 9, 1373–1394.
- Preuss H. (2015), *A framework for identifying the legacies of a mega sport event*, „Leisure studies”, Vol. 34, 643–664.
- Project Management Institute (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, ed. 4, Newtown Square (PA): Project Management Institute.
- Rapior W. (2017), *Życie w projekcie. Projekt jako narzędzie przekształcania świata i rama instytucjonalna rzeczywistości społecznej* [praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. R. Drozdowskiego, niepubl.], [dok. elektr.], dostęp online: <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/20533/1/%C5%BBycie%20w%20projekcie.%20Waldemar%20Rapior.pdf> [odczyt: 10 maja 2018].
- Regino M. (2002), *Impressions (or Critique?) on the 1995 World Youth Day (WYD): The Manila Experience*, [dok. elektr.], dostęp online: [http://www.isocarp.net/Data/case\\_studies/182.pdf](http://www.isocarp.net/Data/case_studies/182.pdf) [odczyt: 9 czerwca 2018].
- Rymarz R. (2007), *The Impact of World Youth Day: A Twelve Month Follow-up of Under 18 Australian WYD 2005 Participants*, „Australasian Catholic Record”, Vol. 84, No. 4, 387–400.
- Seweryn R. et al. (2017), *Ekonomiczny wpływ Światowych Dni Młodzieży Kraków 2016 na gospodarkę miasta*, „Małopolska Organizacja Turystyczna”, [dok. elektr.], dostęp online: <http://www.mot.krakow.pl/media/badanie-ruchu-turystycznego/ekonomiczny-wplyw-SDM-na-gospodarkę-miasta-2016.pdf> [odczyt: 9 czerwca 2018].
- Stake R. (2005), *Qualitative Case Studies*, [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (ed.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, ed. 3, Thousand Oaks–London–New Dheli: Sage Publications, 443–466.
- Szreder K. (2016), *ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Warszawa: Bęc Zmiana.
- Turner E. (2012), *Communitas: The Anthropology of Collective Joy*, New York: Palgrave Macmillan US.
- Urząd Miasta Krakowa (2015), *Podsumowanie zwiększonych wydatków na realizację zadań własnych gminy oraz otrzymanych dotacji*, „Biuletyn Informacji Publicznej”, [dok. elektr.], dostęp online: [https://www.bip.krakow.pl/?dok\\_id=72695](https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=72695) [odczyt: 9 czerwca 2018].

World Youth Day Co-ordination Authority (2009), *Annual Report 1 July 2008 – 31 December 2008*, Sydney: WYDCA.

Zespół zadaniowy ds. współpracy z Komitetem Organizacyjnym Światowych Dni Młodzieży (2016), *Stan przygotowań Gminy Miejskiej Kraków do Światowych Dni Młodzieży 2016*, [dok. elektr.], dostęp online: [krakow.pl/zalacznik/254602](http://krakow.pl/zalacznik/254602) [odczyt: 9 czerwca 2018].